

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum BUMDes di Desa Sekapuk**

Desa Sekapuk terletak di wilayah administratif Kecamatan Ujungpangkah, Gresik, yang berada di dekat perbatasan ibu kota kabupaten, Gresik. Desa Sekapuk terbagi menjadi empat wilayah, yaitu sebelah timur berbatasan dengan Desa Gosari, Kecamatan Ujungpangkah; sebelah barat berbatasan dengan Desa Daudo, Kecamatan Panceng; sebelah tengah berbatasan dengan Desa Bolo/Wadeng, Kecamatan Ujungpangkah/Sidayu; dan sebelah barat berbatasan dengan Desa Wotan, Kecamatan Panceng. Secara geografis, Desa Sekapuk terletak pada  $6^{\circ}56'58.45''$  Lintang Selatan (LS) dan  $112^{\circ}30'23.03''$  Bujur Timur (BT).

Wilayah Desa Sekapuk dibagi menjadi tiga wilayah berdasarkan penggunaannya: 11,6 hektar untuk pekarangan, 52,651 hektar untuk pemukiman, dan 147,7 hektar untuk lahan kering berupa Tegal/Ladang. Total keseluruhannya adalah 211.951 hektar. Profil masyarakat Desa Sekapuk menunjukkan bahwa terdapat 2505 penduduk laki-laki dan 2553 penduduk perempuan, dengan total 5058 orang yang tinggal di sana. Penduduk Desa Sekapuk sebagian besar bekerja sebagai petani, buruh migran, pedagang keliling, penambang batu kapur mekanik dan manual, dan juragan batu kapur. Sebagian kecil penduduk bekerja sebagai pegawai negeri sipil, pensiunan TNI/Polri, dokter, bidan/perawat, dan profesi lainnya. Agama Islam merupakan mayoritas penduduk Desa Sekapuk. Rancangan Peraturan Desa Sekapuk No. 06/2018 tentang Rencana Pembangunan Pariwisata

Desa Sekapuk memberikan landasan hukum untuk pengembangan pariwisata di tingkat desa.



**Gambar 4.1 Kantor BUMDes Desa Sekapuk**

Sumber: Dokumentasi penelitian (18/12/2023)

Sedangkan BUMDes Desa Sekapuk terletak pada Jalan Raya Sekapuk RT 02 RW 03 Ujungpangkah Gresik Jawa Timur. Destinasi wisata seluas 1,5 hektar yang dikelola oleh BUMDes Sekapuk ini akan memberikan berbagai pengalaman bagi para pengunjung. Masyarakat mengelola BUMDes ini selain mengelola hal-hal yang berhubungan dengan pariwisata seperti pemandu wisata, perusahaan yang menawarkan jasa penyeberangan perahu, dan kios-kios yang menawarkan berbagai makanan khas Gresik. Masyarakat telah mengunjungi Wisata Bukit Kapur (SETIGI) sejak tahun 2018. Pada tanggal 1 Januari 2020, Kepala Desa Sekapuk

melakukan upacara pembukaan wisata yang diresmikan oleh Pemerintah Desa. Hamparan bukit kapur yang dikenal sebagai wisata alam bukit kapur Setigi ini terdiri dari danau buatan, jembatan, rumah honai khas Papua, fitur air, tempat berfoto, dinding topeng, dan pegunungan kapur yang menakjubkan yang dulunya digunakan sebagai tempat penambangan.

#### **4.1.2 Visi dan Misi BUMDes Desa Sekapuk**

##### **VISI**

- Mewujudkan generasi penerus bangsa yang sehat, cerdas, kreatif, mandiri, disiplin, dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
- Menjadi pusat pendidikan tenaga kesehatan yang berkualitas serta berdaya saing global.

##### **MISI**

- Mengembangkan potensi siswa secara optimal, menanamkan kebiasaan hidup yang bersih dan sehat, menciptakan siswa siswi supaya bisa mandiri, menumbuhkan rasa percaya diri untuk berkarya dan disiplin tinggi.
- Menumbuhkan rasa saling menghormati antara orang tua guru dan orang lain, melatih siswa siswi untuk bisa bersosialisasi dengan masyarakat luas

#### **4.1.3 Tugas Pokok dan Fungsi BUMDes Desa Sekapuk**

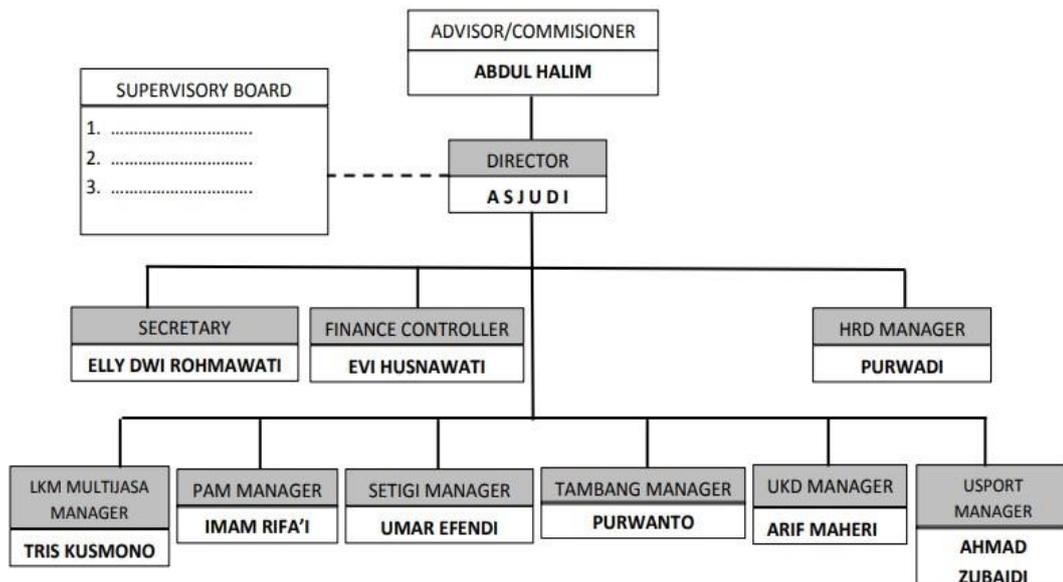
Desa memiliki Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), yang merupakan badan usaha milik desa yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan ekonomi masyarakat. BUMDes berupaya mengelola potensi sumber daya manusia dan sumber daya alam yang dimiliki desa untuk menghasilkan manfaat dan nilai

tambah bagi masyarakat desa. Peran BUMDes dalam pertumbuhan dan perkembangan desa dapat dilihat pada bagian ini.

1. Pemberdayaan Ekonomi Desa
2. Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat
3. Pengembangan Infrastruktur dan Fasilitas Umum
4. Pemberdayaan Perempuan dan Masyarakat Marginal
5. Pengelolaan Keuangan Desa
6. Pengembangan Potensi Lokal
7. Mendukung Program Pembangunan Nasional
8. Mengurangi Ketergantungan Ekonomi Desa pada Luar
9. Mendorong Kreativitas dan Inovasi

#### 4.1.4 Struktur Organisasi BUMDes Desa Sekapuk

**Tabel 4.1 Struktur Organisasi BUMDes**



Sumber: BUMDes Desa Sekapuk (diolah peneliti pada 21/12/2023)

#### **4.1.5 Unit-Unit Usaha BUMDes Sekapuk**

Dalam berlangsungnya *adaptiv governance* yang dilakukan BUMDes di Desa Sekapuk ada beberapa unit usaha yang dimiliki untuk membantu desa untuk melihat potensi yang bisa menjadi daya tarik untuk Desa Sekapuk sendiri, BUMDes kini memiliki total 6 (enam) Unit Usaha diantaranya:

##### **1. Unit LKM Multijasa**

Unit usaha LKM Multijasa memberikan layanan kepada masyarakat untuk pembayaran pajak kendaraan, angsuran kredit, tagihan rekening listrik, tagihan pascabayar, tagihan air PAM, dan tagihan indihome. Unit usaha ini juga melayani pembayaran serta pembelian pulsa, pembelian token listrik, transfer saldo E-toll, dan tarik tunai antar bank.

##### **2. Unit PAM (Pengelolaan Air Masyarakat)**

Untuk mengelola ketersediaan air, unit bisnis ini didirikan pada tahun 2004 dengan nama HIPAM Tirta Agung (Himpunan Pengelola Air Minum Masyarakat). HIPAM Tirta Agung memiliki 150 pelanggan sambungan rumah, 5 karyawan, dan pendapatan tahunan sebesar Rp 72 juta saat pertama kali beroperasi. Namun sejak saat itu, unit ini telah bertransformasi menjadi Unit Bisnis PAM, melayani 698 pelanggan sambungan rumah dan memberikan informasi mengenai tarif umum sebesar Rp 2.500, tarif bisnis Rp 3.000, dan biaya pemeliharaan Rp 5.000.

##### **3. Unit Tambang**

Bersama dengan PT Polowijo Gosari, unit usaha ini memiliki 35 hektar lahan tambang batu kapur. Dengan kesepakatan menyeter satu batu bata, atau Rp 75, kepada BUMDes, 800 warga Desa Sekapuk bekerja sebagai pekerja tambang di

lahan yang dikelola oleh BUMDes ini untuk memproduksi batu bata putih, pedel, dan umpak. Tergantung pada beban yang digunakan, 200-300 batu bata dapat diproduksi dalam satu hari.

#### **4. Unit Kebersihan Desa**

Pemilahan sampah organik dan non-organik bersama dengan masyarakat desa dilakukan oleh unit kebersihan desa. Sampah kemudian dikumpulkan dan ditangani secara terpadu oleh BUMDes. Pendapatan unit usaha ini berasal dari penjualan sampah non-organik dan iuran masyarakat, namun belum menghasilkan keuntungan dan masih berfokus pada penyediaan layanan kebersihan desa.

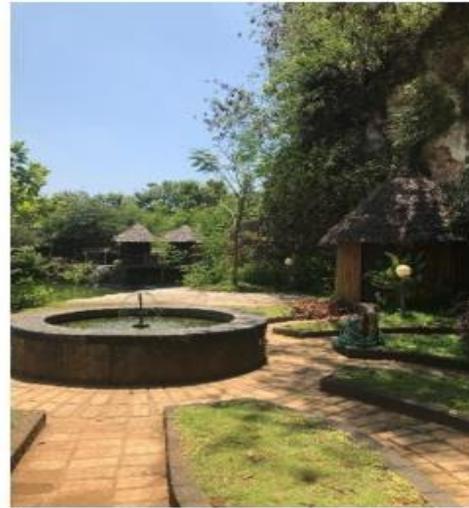
#### **5. Unit Wisata**

Masyarakat Desa Sekapuk menyediakan dana awal untuk pendirian unit ini pada tahun 2017 dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Istilah selo, tirta, dan giri adalah sumber dari nama wisata ini, setigi. Wisata ini berasal dari penambangan batu kapur dan diawasi oleh BUMDes. Pada hari biasa, biaya masuknya adalah Rp 20.000; pada hari libur, Rp 25.000. Setigi merupakan tujuan wisata yang berlokasi strategis, menarik banyak pengunjung karena aksesnya yang mudah dari pusat Kota Gresik, yang berjarak sekitar tiga puluh empat kilometer, dan lokasinya yang hanya berjarak sekitar tiga kilometer dari Jalan Pantura. Selain itu, Setigi juga memiliki pusat kuliner dan toko-toko souvenir di mana pengunjung dapat membeli oleh-oleh. Pusat kuliner dan oleh-oleh ini dimiliki oleh UMKM dan PKK Desa Sekapuk, menurut pengelola Setigi. Hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan akan makanan di kawasan wisata juga telah dipertimbangkan dengan matang dan dapat menghasilkan peluang pendapatan dari

toko oleh-oleh. Pokdarwis, Karang Taruna, dan PKK juga bertanggung jawab untuk menjalankan kios-kios makanan yang saat ini beroperasi.



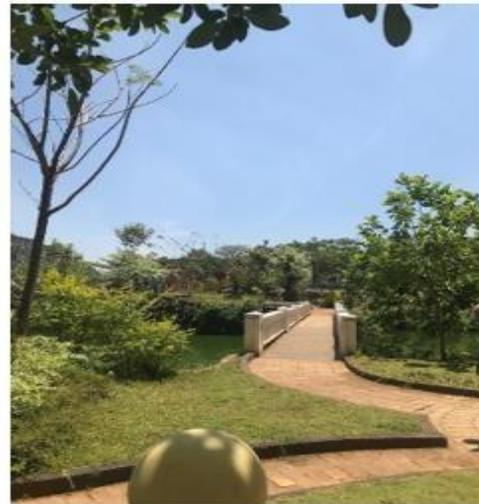
Danau Buatan



Monumen Rumah Adat



Kolam Renang



Jembatan Peradaban

### **Gambar 4.2 Kumpulan Wisata Desa Sekapuk**

Sumber: Dokumentasi penelitian pada (18/12/2023)

#### **6. Unit Sarana dan Prasarana Olahraga Terpadu**

Diluncurkan pada Maret 2021, unit ini merupakan yang terbaru di BUMDes. Tujuannya adalah untuk melestarikan aset desa dengan menciptakan lapangan yang

memenuhi standar nasional. Selain itu, fasilitas ini juga diharapkan dapat membantu para atlet muda, khususnya yang berasal dari Desa Sekapuk, untuk berkembang secara lebih efektif. Tujuan dari unit ini, yang merupakan unit terbaru di BUMDes, adalah untuk melestarikan aset desa dengan menciptakan lapangan yang memenuhi standar nasional. Diharapkan fasilitas ini akan membantu para atlet muda, khususnya yang berasal dari Desa Sekapuk, untuk berkembang lebih efektif. Lapangan ini baru dibuka pada bulan Maret 2021.

#### **4.2 Hasil Penelitian**

Bagian ini kegiatan penelitian berupa temuan-temuan lapangan berdasarkan hasil pengamatan penulis terhadap peristiwa atau kejadian yang berhubungan dengan fokus penelitian dibahas dalam bagian ini. Penulis menggunakan beberapa teknik, antara lain observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan informan kunci dan informan pendukung dalam teknik pengumpulan data, untuk menyelesaikan hasil pengumpulan data dalam penelitian ini.

Sehingga dapat berjalan sesuai dengan rencana pada tahap pengumpulan data. Berikut ini penulis akan menyajikan dan menguraikan hasil temuan penelitian lapangan secara terorganisir dan komprehensif sesuai dengan tujuan dan fokus utama penelitian, berdasarkan analisis terhadap fokus penelitian saat ini. Deskripsi dari hasil temuan penelitian sesuai dengan perumusan masalah yakni mengetahui bagaimana praktik Adaptive Governance Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Di Desa Sekapuk Kabupaten Gresik, dengan fokus penelitian berdasarkan *adaptive governance* dari Djalante et,al (2011) yang memiliki 4 dimensi meliputi

Institusi polisentris dan berlapis-lapis, Partisipasi dan kolaborasi, Organisasi mandiri dan berjejaring, Pembelajaran dan inovasi.

#### **4.2.1 Institusi Polisentris Dan Berlapis-Lapis**

Institusi polisentris dan berlapis-lapis dapat diartikan dengan lembaga polisentris yang sistem pemerintahan dimana otoritas pengambilan keputusan terdistribusikan diantara skala institusi yang beragam dan diantara aktor yang beragam. Keberagaman lembaga yang disebut polisentris ini memungkinkan adanya pengelolaan tentang masalah dan solusi tertentu yang akan ditangani pada skala tata kelola yang sesuai. Untuk mendukung polisentris dibutuhkan organisasi yang mandiri dan fleksibel. Lembaga polisentris memungkinkan pemberdayaan heterogenitas sosial antar institusi dan mengembangkan solusi kolektif untuk masalah lokal yang muncul. Melihat pada sistemnya ada beberapa pihak lain selain BUMDes Desa Sekapuk yang tergabung dalam pengembangan masing-masing unit usaha. Selaras dengan sistem pada polisentris yaitu terdapat pola tata kelola multipihak, dimana setiap pihak pengelola mengatur tugas dan tanggungjawab nya sendiri, penguasaan oleh pihak atau kelompok tertentu kemungkinannya diperkecil dan dapat bergerak dengan lebih leluasa. Penjelasan tersebut didukung oleh pernyataan Informan Kunci, yaitu Bapak Abdul Halim sebagai Ketua Desa Sekapuk Kabupaten Gresik, menjabarkan sebagai berikut:

“Berbicara mengenai hal ini tulus dari pengabdian saya terhadap desa saya yang awalnya masuk dalam indeks desa tertinggal kemudian saya ajak bangkit masyarakat dan pemudanya sehingga bertahap menuju desa berkembang, maju, hingga kini statusnya desa mandiri. Ini merupakan bentuk tanggungjawab saya juga terhadap apa yang saya tujukan. Saya kepengen gak ada lagi penajahan di desa saya. Awalnya saya tujukan sejak awal di visi misi saya yang saya sebut Pancasona. Saya harus bertanggungjawab terhadap apa yang saya ucapkan. Kemudian, untuk memaksimalkan potensi desa, kita perlu

memahami bagaimana masalah yang dihadapi masyarakat. Setelah identifikasi masalah, unit usaha atau kegiatan yang menangani masalah desa akan dibuat. Saya juga mengaktifkan kembali BUMDes yang sudah lama tidak beroperasi. Dari beberapa unit usaha yang dibentuk, tentu banyak yang gak setuju sampai sekarang pun masih ada yang kontra. Contohnya pada unit wisata dibidang saya gila karena ide wisata setigi, *wong pembuangan sampah kok jadi wisata* (dibilang gila karena menjadikan tempat pembuangan sampah sebagai wisata). Lalu untuk kami sendiri kan tugasnya yaitu mengelola kegiatan di desa ini termasuk juga unit usaha yang dibentuk. Pada setiap unit kegiatan juga pada pengelolaan BUMDes itu yang dipimpin oleh masing-masing pimpinan. Dalam pelaksanaannya dalam setiap unit itu saya kita sudah maksimal namun untuk hasil sendiri itu memang belum terlalu maksimal. Contohnya pada sektor tambang itu ada masalah terkait batu yang keras sehingga hasilnya kurang maksimal.” (Hasil wawancara 18 Desember 2023)

Pendapat lain juga diperjelas oleh Bapak Asjudi selaku Dirut BUMDes Desa Sekapuk Kabupaten Gresik, beliau menyampaikan bahwa:

“Yah untuk fleksibel sih jelas ya, karena kan bukan BUMDes sendiri yang menangani atau mengelola unit-unit usaha, tentunya ada kerjasama juga dari pihak terkait. Memang dari BUMDes Sekapuk merupakan pengolah utama yang mempunyai otoritas mengelola setiap unit usaha. Ada beberapa instansi lain jelas seperti ya masyarakat desa sekapuk sendiri sebagai badan publik di level desa berwenang mengatur jalannya kolaborasi dalam pengelolaan unit usaha milik BUMDes. Kami juga memiliki manajer di setiap unit usahanya yang langsung bertanggung jawab kepada Direktur, dan kemudian terdapat Kepala Desa sebagai komisaris atau penasehat. Kalau mengenai masalah itu dari yang saya lihat waktu pak kades pencalonan memang salah satu visinya membangun pariwisata desa. Kita belum punya pariwisata, jadi nomor satu memang karena visi misi kepala desa sejak pencalonannya. Waktu itu kita masa pencahariannya sebagian besar adalah ke gunung. Ada yang membuat batu bata putih nah sebagian petani dan buruh kasar di tambang. Nah lahan digunung itu kan pasti ada habisnya, nah untuk ke depan mengalihkan yang habis itu pengalihan mata pencaharian warga akan ke wisata. Jadi pada umumnya itu terkait ekonomi lah. Kemudian di sini banyak pengangguran, jadi harapannya pak kades ada unit usaha itu bisa menyerap banyak pekerja dan yang terakhir meningkatkan PADes.” (Hasil wawancara 27 Desember 2023)

Pernyataan ini memperjelas bahwa visi dan misi Kepala Desa Sekapuk mendorong pengelolaan Unit Usaha BUMDes, sebagai cara untuk menyelesaikan masalah-masalah sulit yang berkaitan dengan keterbelakangan ekonomi desa dan

masalah pasca tambang, yang mengakibatkan banjir selama delapan belas tahun. Hal ini menunjukkan pentingnya pihak-pihak lain seperti BUMDes, Pokdarwis, perangkat Desa Sekapuk, ketua RT dan RW, serta jajaran Karangtaruna untuk mendefinisikan masalah dan mengembangkan masalah yang dapat mereka selesaikan bersama masyarakat. Proses ini tidak mudah untuk diterapkan dalam konteks lokal, sebagai contoh sebuah ide yang disampaikan dalam sebuah program tentang pernyataan misi pencalonan kepala desa dapat menimbulkan perasaan negatif seperti kebingungan dan ketidakpercayaan terhadap kepala desa yang terlihat sangat ambisius dan lemah lembut dalam membangun unit usaha. Ada beberapa ungkapan dari masyarakat setempat yang sebagai informan pendukung yaitu Ibu A (inisial) sebagai berikut:

*“Oh, ngeh ngeten mas niki kan unit usaha mboten semata-mata dikelola BUMDes tok mboten, pihak setempat ngeh tumut kelola koyok Kepala Desa, RT, RW dan masyarakat ngeh wonten. Pokok e ngeh nek masalah tugas-tugas ngoten ngeh bagiane dewe-dewe sesuai ambi seng disepakati bersama ngoten mas. Nek masalah mas niki biasae wonten rapat niku ben tanggal 1, dadi ben tanggal 1 iku semua seng ikut mengurus wilayah desa sekapuk iku tumut kabeh dan sampek sekarang ngeh alhamdulillah mboten wonten masalah seng mboten saget diselesekn”. (Hasil wawancara 28 Desember 2023)*

“Oh, ya begini mas untuk unit usaha itu bukan semata-mata dikelola BUMDes saja tidak, pihak setempat juga ikut untuk mengelola seperti Kepala Desa, RT, RW, dan masyarakat juga ikut serta. Intinya kalau masalah tugas-tugas itu yang akan dikerjakan tergantung yang disepakati secara bersama-sama. Kalau untuk adanya suatu masalah mas itu biasanya ada rapat setiap tanggal 1, jadi setiap tanggal 1 itu semua yang ikut dalam pengelolaan wilayah desa sekapuk itu ikut semua, ada masalah maupun tidak karena itu rutin mas. Sampai sekarang alhamdulillah tidak ada masalah yang tidak bisa diselesaikan”. (Hasil wawancara 28 Desember 2023)

Berdasarkan penjelasan dari berbagai sumber di atas, bahwa Kepala Desa Sekapuk mengawasi pengelolaan setiap unit usaha, memastikan bahwa semua kegiatan dan program dijalankan dengan otonomi dan fleksibilitas penuh. Desa

Sekapuk bagaimanapun tidak menggunakan dana tanggung jawab sosial perusahaan *Corporate Social Responsibility (CSR)* dari perusahaan atau bantuan dari pemerintah daerah. Semua dana yang terkumpul dari masyarakat sebagai bentuk partisipasi yang hanya digunakan untuk mengimplementasikan hasil investasi dalam pengembangan Desa Sekapuk. Melalui itu masyarakat harus mendapatkan keuntungan dari keberhasilan pengembangan setiap unit usaha yang diawasi oleh BUMDes. Lebih lanjut, seperti yang dikatakan Abdul Halim bahwa mengklarifikasi dalam situs resmi Dinas Komunikasi dan Informasi Pemerintah Provinsi Jawa Timur bahwa "GILA" yang merupakan singkatan dari Gagasan, Ide, Langsung, dan Aksi adalah rahasia pengembangan Desa Sekapuk. Hal ini terlihat dari cara beliau membangun ikatan yang kuat dengan masyarakat dan mendorong perangkat desa untuk bekerja sama dalam menunjukkan kerja nyata.

Semua upaya yang ditempuh Abdul Halim Kepala Desa Sekapuk dalam pengelolaan unit usaha BUMDes juga mampu menunjukkan kapasitas individu dan kapasitas kepemimpinannya dalam menerapkan tata kelola kolaboratif. Keberhasilannya ditunjukkan dengan peran utama sebagai fasilitator dan pemberdayaan dalam membangun sinergi dalam pengelolaan unit usaha. Pada konteks pengelolaan unit usaha ini, terdapat suatu perbedaan dengan tata kelola lembaga yang umum terjadi di mana umumnya adanya proses diskusi dan pengambilan keputusan secara kolektif kemudian memunculkan suatu bentuk pemecahan masalah secara kolektif (*kolektif problem solving*) yang bermuara pada suatu hasil keputusan yang telah dirumuskan serta disepakati oleh berbagai pihak yang ada (*kolektif decision making*). Berbeda dengan pola tersebut, adanya proses

kolaborasi pada unit usaha ini ternyata merupakan suatu bentuk inisiatif solusi yang diciptakan untuk mengatasi suatu problem yang kompleks yaitu desa tertinggal. Sosok Kepemimpinan Kepala Desa Sekapuk lah yang menginisiasi adanya pemecahan masalah tersebut.



**Gambar 4.3 Rapat Kolektif Antar Pihak Desa Sekapuk**

Sumber: Arsip BUMDes Desa Sekapuk diakses pada (27/12/2023)

#### **4.2.2 Partisipasi Dan Kolaborasi**

Melihat dalam Partisipasi dan Kolaborasi merupakan pelibatan berbagai pihak dan kepentingan untuk mempermudah proses pembuatan kebijakan dalam menyelesaikan permasalahan. Dapat dikatakan partisipasi adalah ketika adanya perorangan atau sekelompok masyarakat didalam suatu kegiatan dalam bentuk pernyataan maupun kegiatan. Partisipasi tidak hanya diperlukan untuk menciptakan komitmen terhadap proses yang secara inheren tidak dapat diprediksi, tetapi juga penting untuk memobilisasi berbagai sumber pengetahuan yang dapat digunakan untuk mengurangi ketidakpastian. BUMDes Desa Sekapuk secara alami pada

proses kepemimpinan fasilitatif, yang berfungsi sebagai katalisator kolaborasi, dan tata kelola kolaboratif dalam pengelolaan unit usaha saling terkait erat. Dalam hal ini, titik balik pertama dalam dinamika kerja sama saat ini adalah kepemimpinan Abdul Halim, Kepala Desa Sekapuk. Setiap tindakan yang dilakukan dimaksudkan untuk meningkatkan kesadaran masyarakat akan kebutuhan untuk mengatasi kesulitan dan menumbuhkan rasa kebersamaan di antara para pelaksana unit usaha. Penjelasan tersebut didukung oleh pernyataan Informan Kunci, yaitu Bapak Abdul Halim selaku Ketua Desa Sekapuk Kabupaten Gresik, dengan menjabarkan bahwa:

"Untuk unit wisata pada saat itu, dana untuk pengembangan pariwisata berasal dari swadaya masyarakat. Saya menyarankan semua orang di masyarakat untuk gemar menabung. Ketika tidak ada cukup uang untuk mengembangkan pariwisata, kita harus menabung. Karena kami benar-benar menggali potensi alam dan sumber daya manusia yang ada di sini. Kami mengundang masyarakat untuk berpartisipasi, kami tidak menunggu bantuan siapa pun. Rencana tabungan saham digunakan dalam pembentukan Taplus Invest. Kami memutuskan harga Rp 2.400.000 per saham. Saya mengajak RT untuk membantu masyarakat menabung Rp 8.000 per hari untuk mendapatkannya. Saya menjadikan masyarakat setempat sebagai pemegang saham dan pelanggan. Warga saya jadikan sebagai nasabah pemegang saham wisata. Sekarang akhirnya sudah jalan dan dampak partisipasinya dirasakan semuanya." (Hasil wawancara 18 Desember 2023)

Pendapat lain juga diperjelas oleh Bapak Asjudi selaku Dirut BUMDes Desa Sekapuk Kabupaten Gresik, beliau menyampaikan bahwa:

"Alhamdulillah, bisa dibilang sejak awal bekerja dan bahkan tidak pernah mengambil cuti. Kepala desa juga sudah siap, jadi saya siap dipanggil kapan saja. Tentu saja, membahas potensi desa berkisar pada sejumlah masalah atau isu, dengan penekanan pada pencarian solusi untuk mengurangi masalah yang dihadapi desa terkait pengangguran dan kesenjangan ekonomi. Pengurangan isu-isu tersebut mendorong munculnya berbagai ide, partisipasi, dan kolaborasi dari berbagai pihak. Misalnya, komitmen untuk membersihkan lingkungan muncul karena Desa Sekapuk saat itu cukup kotor akibat pertambangan dan pariwisata. Hal ini memunculkan gagasan untuk membentuk unit kebersihan desa, yang sebagai sebuah unit usaha atau kegiatan, tentu saja membutuhkan tenaga kerja dan upah yang harus didapatkan. Karena komitmen saya untuk memberikan contoh, staf saya

sekarang dipanggil kapanpun Alhamdulillah siap. Jika dia berhalangan, dia selalu mencari pengganti dari teman-temannya yang lain. Perhatian utama kami adalah mencapai tujuan pembangunan masyarakat." (Hasil wawancara 27 Desember 2023)

Penjelasan ini memperjelas bahwa adanya Taplus Invest merupakan upaya untuk memperkuat keterlibatan masyarakat di Desa Sekapuk. Tentu saja, dibutuhkan modal yang tidak sedikit untuk pengembangan destinasi wisata Setigi. Untuk itu, Taplus Invest didirikan sebagai wadah bagi masyarakat Sekapuk untuk menabung dan berinvestasi, atau lebih tepatnya, menjadi warga yang terlibat dalam pengembangan wisata. Sebelum memilih untuk merancang rencana tabungan dengan komponen investasi bagi warganya, Abdul Halim memediasi pembicaraan antara karyawannya dan masyarakat Sekapuk hingga tercapai kesepakatan agar masyarakat Sekapuk berinvestasi di bidang pariwisata, khususnya di wisata Setigi. Berdasarkan semua opsi yang telah dieksplorasi dan semua biaya yang terkait, pembentukan Taplus Invest diharapkan dapat meningkatkan keterlibatan masyarakat sebagai pemilik modal atau pelaku investasi yang pada akhirnya mendapatkan keuntungan. Skema investasi di pariwisata Setigi bersifat eksklusif untuk penduduk desa Sekapuk, pihak luar tidak diizinkan untuk mengambil bagian. Hak-hak masyarakat Desa Sekapuk juga akan dilindungi dengan cara ini. Selain itu, sistem investasi ini juga memiliki pilihan untuk dicicil melalui tabungan, dengan jumlah yang telah disepakati yaitu 2,4 juta yang akan dikumpulkan melalui RT dalam waktu satu tahun. Ada beberapa ungkapan dari masyarakat setempat yang sebagai informan pendukung yaitu Bapak D (inisial) sebagai berikut:

*"Teko kene sih mas seng asli wong kene yo elok ngewangi kayak tenaga utawa biaya. Ngeh meskipun gak kathah mas minangka kan masyarakat iku kompak kangge ngewangi desone ben isok luweh maju. Kulo kiyambak sih*

*sampon nabung saka awal ten setigi biyen enek loro tabungan. Masalah nabung dewe iku isok dicicil mas seng penting akhire iku kudu dua juta empat ratus per sahamnya kalo gak salah. Dadi itungane kuwi isok diarani kene iku melbu nang investasi cilik-cilikan mas, dan alhamdulillah kulo ngeh entok untung sekitar satu juta saka iku mau.” (Hasil wawancara 28 Desember 2023)*

“Dari kami sih mas sebagai masyarakat asli sini ya kami ikut membantu baik tenaga maupun biaya. Ya meskipun tidak banyak ya kami sebagai masyarakat kompak untuk membantu desa kami agar lebih berkembang. Saya sendiri sih sudah nabung dari awal di setigi dulu punya dua tabungan. Untuk nabungnya sendiri bisa dicicil berapapun yang penting di akhir harus dua juta empat ratus per sahamnya. Jadi hitunganya kami ini bisa dibilang berinvestasi kecil-kecilan lah dan alhamdulillah juga saya sudah dapat untungnya sekitar satu juta dari situ.” (Hasil wawancara 28 Desember 2023)

Beberapa hasil yang didapat dalam pembicaraan ini telah menunjukkan bahwa ada beberapa kolaborasi yang dilakukan oleh pihak BUMDes terhadap unit-unit usaha yang dikelola. Pemerintah Desa Sekapuk juga memfasilitasi pelaksanaan kebijakan yang bertujuan untuk melindungi dan mengatur pariwisata desa. Peraturan Kepala Desa (Perkades) dan Peraturan Desa (Perdes) adalah dua jenis peraturan yang telah dikeluarkan oleh pemerintah Desa Sekapuk. Salah satu dari tujuh unit usaha yang membentuk BUMDesa Sekapuk adalah Unit Pariwisata, sesuai dengan Perdes No. 04/2018 tentang BUMDesa. Kesepakatan yang dituangkan dalam Perdes No. 06/2018 tentang Rencana Pembangunan Pariwisata Desa Sekapuk menjadi landasan bagi pelaksanaan pembangunan pariwisata di desa tersebut. Selain kedua Perdes tersebut, diterbitkan pula Rencana Induk Kawasan Wisata Setigi dan Peraturan Kepala Desa No. 05/2018 tentang Investasi Taplus untuk mendukung pelaksanaannya. Kepengurusan harian khusus untuk Unit Usaha Setigi dibentuk dari BUMDesa yang merupakan pelaksana pengelolaan ekonomi desa. Melalui sistem rekrutmen terbuka, pengurus harian khusus ini memfasilitasi

keterlibatan warga Desa Sekapuk secara khusus sebagai tenaga kerja yang dibayar dalam pengelolaan harian.



**Gambar 4.4 Taplus Invest Setigi**

Sumber: Arsip BUMDes Desa Sekapuk diakses pada (27/12/2023)



**PEMERINTAH KABUPATEN GRESIK**  
**KECAMATAN UJUNGPAKHAH**  
**DESA SEKAPUK**  
*Jln. Jendral Ahmad Yani No. 12 Sekapuk Ujungpangkah Gresik*  
*Kode Pos 61154 Telp. 031 70783932*

**PERATURAN DESA SEKAPUK**  
**NOMOR 04 TAHUN 2018**  
**TENTANG**  
**BADAN USAHA MILIK DESA**

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA**  
**KEPALA DESA SEKAPUK,**

- Menimbang :
- a. bahwa kesejahteraan masyarakat di desa perlu ditingkatkan melalui pengelolaan potensi ekonomi yang dimiliki oleh desa secara tepat, sehingga semakin terbuka lapangan pekerjaan dan terjadi peningkatan ekonomi dan sosial;
  - b. bahwa potensi ekonomi desa di wilayah Desa Sekapuk Kecamatan Ujungpangkah Kabupaten Gresik meliputi potensi pertanian, pertambangan, dan kelautan memiliki peluang yang sangat besar untuk dikembangkan dan dikelola secara efektif, efisien, dan transparan;
  - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Desa tentang Badan Usaha Milik Desa;

**Gambar 4.5 Perdes No 04 Tahun 2018**

Sumber: Arsip BUMDes Desa Sekapuk diakses pada (22/12/2023)

### 4.2.3 Organisasi Mandiri Dan Berjejaring

Organisasi yang mandiri dan berjejaring adalah sistem pemerintahan yang terorganisir secara mandiri dan biasanya bersifat informal, di mana beragam aktor disatukan di berbagai tingkat organisasi untuk fokus pada masalah bersama. Organisasi batas merupakan tempat bagi para penyelenggara dan pengambil keputusan untuk bertemu guna menciptakan arena batas yang dapat diterima dan dipertanggungjawabkan oleh semua pihak yang terlibat. Dalam konteks tata kelola BUMDes Desa Sekapuk idealnya dapat menjadi arena bagi semua pihak untuk menawarkan gagasan, ide, dan inovasi serta mampu menghasilkan keputusan secara bersama-sama. Dalam hal ini, pada konteks setiap unit usaha yang dijalankan proses pemecahan masalah tidak hanya oleh BUMDes saja, tetapi secara bersama sudah mulai dibangun dengan adanya musyawarah jika terjadi permasalahan dan hal ini telah melembaga pada setiap stakeholder yang ada. Penjelasan tersebut didukung oleh pernyataan Informan Kunci, yaitu Bapak Abdul Halim sebagai Ketua Desa Sekapuk Kabupaten Gresik, menjabarkan sebagai berikut:

"Saya mendorong pertimbangan yang bijaksana atas semua masalah untuk menyelaraskan sudut pandang yang berlawanan. Hasilnya, setelah tiga hal dibahas, kami mempresentasikan ketiga hal tersebut kepada masyarakat dan meminta mereka untuk memilih mana yang harus didahulukan. Kami memberikan prioritas pada item kedua jika item tersebut adalah yang kedua. Oleh karena itu, sangat penting bagi kami untuk berunding terlebih dahulu agar tidak terlihat sewenang-wenang. Itu juga yang saya ajarkan kepada pengurus unit usaha dan BUMDes, sehingga pada akhirnya setiap kali ada perselisihan, mereka mendiskusikannya dan mengundang saya untuk menengahi atau memberikan arahan. Kuncinya adalah berkomunikasi. Saya mendukung unit usaha untuk melakukan hal tersebut karena, sebagai orang yang memiliki otoritas dan akses untuk membaca, saya sangat yakin bahwa, sesulit apapun masalahnya, akan selalu terlihat lebih mudah jika ada banyak orang yang mengerjakannya. Terakhir, Pokdarwis dan BPD memiliki budaya musyawarah yang sama karena konteksnya berada di desa". (Hasil wawancara 18 Desember 2023)

Bahkan pendekatan kooperatif dalam penyelesaian masalah ini telah ada sejak awal proses pengembangan setiap unit usaha. Selama ini, pemerintah desa melakukan diskusi bersama dengan semua pihak yang terlibat hingga akhirnya tercapai kesepakatan untuk mencari solusi, yaitu dengan membentuk Taplus Invest. Bahkan untuk masalah-masalah sederhana sekalipun, pemecahan masalah bersama selalu diupayakan di desa sekapuk. Musyawarah justru dilakukan untuk memecahkan masalah yang kompleks dan membutuhkan banyak sudut pandang dan masukan dari berbagai sumber. Hal ini merupakan hasil dari kebersamaan dan asas kekeluargaan yang didasarkan pada hubungan antar pemangku kepentingan dan dilembagakan sehingga menjadi ketentuan yang diikuti ketika ada masalah. Penjelasan tersebut juga diperjelas oleh Bapak Asjudi selaku Dirut BUMDes Desa Sekapuk Kabupaten Gresik, beliau menyampaikan bahwa:

"Saya tidak mungkin berpikir sendiri, jadi sebagai penanggung jawab BUMDes dan pengelolaan setiap Unit Usaha, saya sering mengajak anggota staf untuk berdiskusi. Di hari Minggu, saya suka berkumpul sambil minum kopi untuk membicarakan berbagai hal. Saya tidak pernah mengabaikan saran mereka jika mereka memiliki cara yang cerdas untuk menyelesaikan masalah. Itu tidak tertutup; itu bersama kami. Bahkan di RT pun ada orang yang bisa memberikan contoh seperti yang kemarin. Misalnya, batas suara di tembok harus diregangkan, bukannya rapat, jadi saya ikuti karena ini adalah destinasi wisata yang menyatu dengan alam. Jika ada usulan, saya beri tahu staf dan kami tidak menindak lanjutinya. Kami juga berkumpul di Balai Desa ketika sejumlah besar orang memprotes bahwa tempat parkir terlalu padat dan mengganggu daerah pemukiman. Saya mendorong dialog dan menyampaikan gagasan bahwa pengunjung adalah tamu yang membayar, jadi kita harus memperlakukan mereka dengan hormat. Akhirnya penduduk setempat mengerti. Kami berkomunikasi dengan masyarakat tentang polemik, masalah, dan kebutuhan untuk kepentingan pariwisata melalui Pokdarwis dan musyawarah setiap tanggal satu. Hal ini memungkinkan semua orang untuk menawarkan solusi terbaik karena kami berinteraksi dengan masyarakat". (Hasil wawancara 5 Januari 2024)

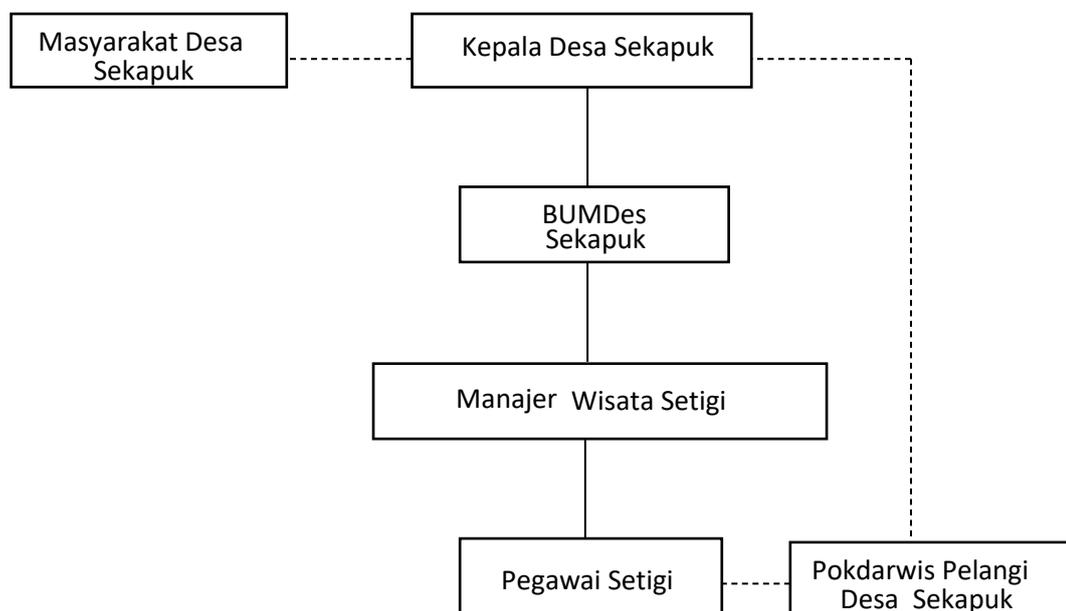
Secara langsung bisa dilihat bahwa proses membangun hubungan di antara para pemangku kepentingan berperan sebagai jembatan antara komponen partisipasi dan insentif. Dalam skema ini, BUMDes memainkan peran penting dalam memfasilitasi saran pemangku kepentingan dan mendorong proses yang lebih kolaboratif selama proses pengembangan unit usaha. Rasa saling ketergantungan antar pemangku kepentingan tidak dapat terwujud tanpa struktur manajemen ini karena mereka tidak merasa saling membutuhkan dan tidak dapat menyuarakan saran dan pendapat mereka, yang juga menghalangi pemangku kepentingan untuk berpartisipasi dalam pengelolaan unit usaha. Sulit untuk mewujudkan rasa saling ketergantungan di antara para pemangku kepentingan tanpa adanya suara yang terakomodasi dengan baik. Dari hal tersebut ada ungkapan dari masyarakat setempat yang sebagai informan pendukung yaitu Ibu S (inisial) sebagai berikut:

“Sebagai anggota masyarakat, saya sering memberikan saran. Saya dan teman-teman menyarankan agar pengelola BUMDes menambahkan lebih banyak dekorasi. Kami berkata, "Pak, coba buat balon udara yang sedang viral sekarang." Saran-saran itu selalu disambut baik oleh atasan saya. Anak-anak juga mengusulkan bunga tumpah. Alhamdulillah, saran kami dipertimbangkan dan selalu dilaksanakan. Kalau kami ada saran gitu kami bicara dengan pengelola BUMDes secara langsung mengenai masalah yang ada di setiap unit usaha. Jika saran tersebut masuk akal, biasanya pengelola langsung berbicara dengan kepala desa. Tapi kalau ada saran ini misalnya, kami tidak bisa langsung mengatakan ke kepala desa. Kami biasanya menerima teguran karena itu melanggar aturan untuk tidak langsung ke atas.”  
(Hasil wawancara 7 Januari 2024)

Berdasarkan pernyataan di atas mengenai pengelolaan unit usaha, diskusi tingkat desa secara rutin yang diadakan di Balai Desa setiap tanggal 1 setiap bulannya. Diskusi ini sangat informatif bagi semua pihak yang terlibat di Desa Sekapuk. Pertemuan ini wajib dihadiri oleh perwakilan dari BUMDesa Sekapuk,

perangkat Desa Sekapuk, ketua RT dan RW, serta jajaran Karangtaruna. Kehadiran dalam rapat-rapat ini wajib, dan pemerintah Desa Sekapuk akan memberi tahu secara resmi kepada mereka yang tidak hadir. Karena mereka telah memberikan wewenang kepada ketua RT masing-masing atas masalah yang dibahas di balai desa, masyarakat Desa Sekapuk tidak berpartisipasi aktif dalam diskusi. Di sisi lain, rekomendasi biasanya disampaikan secara informal melalui perwakilan pemimpin masing-masing komponen dalam kehidupan sehari-hari. Hal yang sama juga terjadi di masyarakat yang birokrasinya masih berlaku. Warga yang memiliki saran atau keluhan tentang unit usaha diharuskan untuk berbicara dengan RT terlebih dahulu, kemudian tingkat RW, dan jika mereka tidak dapat menemukan tempat untuk bertemu, mereka akan dipanggil ke pertemuan di balai desa.

**Tabel 4.2 Komponen *Stakeholder* pada Desa Sekapuk**



Sumber: BUMDes Desa Sekapuk diakses pada (27/12/2023)



**Gambar 4.6 Rapat Musyawarah Setiap Tanggal 1 Desa Sekapuk**

Sumber: Arsip BUMDes Desa Sekapuk diakses pada (27/12/2023)

#### **4.2.4 Pembelajaran Dan Inovasi**

Pembelajaran dan Inovasi menekankan partisipasi sosial yang aktif dan integrasi dinamis antara manusia dan lingkungan untuk membangun makna dan identitas. Salah satu istilah kunci yang dikembangkan untuk pembelajaran berkelanjutan adalah pembelajaran publik. Pembelajaran publik menyiratkan

kemampuan untuk mempelajari konsekuensi tindakan seseorang kepada publik yang lebih luas, kadang-kadang disebut pembelajaran sosial, kelembagaan, atau organisasi. Ini adalah bentuk pembelajaran publik dalam organisasi formal, informal, atau didefinisikan secara longgar. Hal ini memiliki makna bahwa BUMDes harus memiliki kemampuan jaringan tata kelola, organisasi, dan aktor untuk belajar dari pengalaman dan inovasi untuk menyesuaikan behavior mereka. Tentunya melibatkan berbagai aktor yang bekerja sama untuk saling belajar dan mengembangkan strategi dan kebijakan baru. Fasilitasi atau mediasi proses-proses ini dapat membantu memastikan bahwa semua perspektif diperhitungkan. Terdapat pernyataan yang disampaikan oleh Informan Kunci, yaitu Bapak Abdul Halim sebagai Ketua Desa Sekapuk Kabupaten Gresik, menjabarkan sebagai berikut:

"Untuk pembelaran dari pengalaman sih dulu mas awal-awal saya yang bekerjasama dengan BUMDes tidak pernah mempermasalahkan jika ada yang tidak mau bekerja sama, tetapi ya bukan berarti satu desa tidak mau bekerja sama. Ya dari hal itu, kami bekerja sama dengan ketua RT untuk menginformasikan kepada masyarakat bahwa adanya kebutuhan perwakilan yang harus bergabung sesuai dengan kelompok yang mereka sukai. Tidak ada sanksi bagi mereka yang tidak mau. Mungkin di masa depan, dia ingin bergabung dengan kelompok pemuda atau melakukan sesuatu yang berbeda. Tidak apa-apa jika mereka tidak mau, mungkin mereka lebih suka menjadi bagian dari komunitas atau hal lain. Dengan demikian, kami tidak pernah membuat mereka merasa tertekan. Orang-orang dari berbagai latar belakang berlimpah di antara kami yang saya lakukan hanyalah menawarkan tempat bagi mereka untuk terlibat dalam kegiatan. Penggemar wisata dapat bergabung dengan Pokdarwis, sementara anak muda yang menyukai olahraga dan alam bebas dapat bergabung dengan Karang Taruna. Kalau memang cinta dengan perkebunan pertanian ya atau pada dasarnya merasa sekolahnya nggak tinggi atau biasanya sudah merawat peternakan silahkan gabung di gapoktan. Jadi kami sebagai perangkat desa tinggal membentuknya dan kemudian membimbingnya." (Hasil wawancara 18 Desember 2023)

Sehubungan dengan pemaparan tersebut, terlihat jelas bahwa seorang

Kepala Desa yaitu bapak Abdul Halim dan juga para aktor BUMDes Desa Sekapuk sendiri belajar dari sebuah pengalaman pada saat itu tidak ada unsur paksaan dalam

kerjasama ini dan setiap masyarakat memiliki kebebasan untuk menolak bekerjasama. Dalam pengelolaan ini ada unit PAM yang sudah membarikan pelayanan yang baik kepada masyarakat desa sekapuk, dengan total untuk saat ini ada 806 saluran yang mengalir ke desa sekapuk. Sedangkan dalam unit usport untuk kedepannya sudah berpindah kebijakan yaitu ke pemerintah desa atau lebih tepatnya di kelola langsung oleh pihak karang taruna. Untuk sejauh ini usport sendiri mampu berkembang dengan baik dengan mendapatkan total ada 100 atlet yang sudah berpartisipasi. Kedepannya demi mewujudkan tujuan utamanya adalah untuk memperluas dan pemeratakan ekonomi desa secara adil, maka bentuknya adalah melalui pembangunan infrastruktur yang nyata dan dapat dirasakan oleh seluruh warga. Adanya hal tersebut nanti bisa ditunjukkan dengan tidak memberikan perlakuan khusus atau pengecualian kepada masyarakat yang dikecualikan. Penjelasan tersebut juga diperjelas oleh Bapak Asjudi selaku Dirut BUMDes Desa Sekapuk Kabupaten Gresik, beliau menyampaikan bahwa:

"Oh, jadi untuk inovasi dari kami sendiri itu dalam unit PAM sudah berjalan cukup optimal dikarenakan ini program sudah lama ya, tapi masih ada sedikit kendala yang bisa dibilang skalanya masih kecil. Namun ya karena ini fungsinya untuk membantulah istilahnya ke masyarakat, dari penghasilan untuk PAM ini memang tidak terlalu besar, karena kami juga kan tujuannya sama bukan untuk mencari keuntungan yang banyak tapi lebih ke arah membantu masyarakat. Sedangkan untuk unit usport ini sudah berjalan sesuai dengan keinginan kita jadi sejauh ini tidak ada kendala. Namun untuk kedepannya ini untuk unit usport sendiri dikembalikan ke programnya pemerintah desa yang nantinya dikelola oleh pihak karang taruna desa sekapuk". (Hasil wawancara 5 Januari 2024)



**Badan Usaha Milik Desa  
BUMDES SEKAPUK**

- 1. Unit Multijasa
- 2. Unit PAM
- 3. Unit Tambang
- 4. Unit Wisata Setigi
- 5. Unit Kebersihan Desa
- 6. Unit Sarana & Prasarana Olahraga Terpadu

5. Unit Usaha

UNIT MULTIJASA	
Jumlah nasabah	386 nasabah
UNIT PAM	
Jumlah konsumen	806 SR
UNIT SARANA DAN PRASARANA OLAHRAGA TERPADU	
Jumlah atlet	100 atlet

**Gambar 4.7 Total Jumlah Unit Usaha Desa Sekapuk**

Sumber : Arsip BUMDes Desa Sekapuk diakses pada (23/1/2024)

Dalam beberapa inovasi yang sudah dilakukan, BUMDes yang baru saja diaktifkan kembali ini telah berhasil menerapkan sejumlah inovasi, seperti memasukkan ide wisata halal. Jadi untuk Unit Wisata atau lebih dikenal Wisata Setigi melakukan upaya inovasi untuk menarik banyak pengunjung dari seluruh Indonesia, hal ini tidak terlepas dari fungsi promosi yang memanfaatkan media sosial secara konstan dan aktif. Destinasi Wisata Setigi telah menerima banyak penghargaan untuk proses inovasinya saat ini sebagai hasil dari berbagai upaya pengembangan ini. Selain itu, Setigi juga memiliki pusat kuliner dan toko oleh-oleh di mana pengunjung dapat membeli pernak-pernik. Pusat kuliner dan cinderamata ini dimiliki oleh UMKM dan PKK Desa Sekapuk, menurut pengelola Setigi. Hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan akan makanan di kawasan wisata juga telah dipertimbangkan dengan matang dan dapat menghasilkan peluang pendapatan dari toko oleh-oleh. Pokdarwis, Karang Taruna, dan PKK juga bertanggung jawab untuk menjalankan stan-stan makanan yang saat ini beroperasi. Untuk pengunjung dari negara lain, Setigi juga menawarkan pemandu wisata yang bisa berbahasa Inggris

dengan baik. Pernyataan tersebut diperjelas oleh masyarakat setempat yang sebagai informan pendukung yaitu Ibu S (inisial) sebagai berikut:

“Untuk UMKM sendiri itu banyak ya mas saya sendiri ikut dalam istilahnya disini itu Dapur Mbok Inggih, tujuannya BUMDes sepertinya ingin supaya PKK bisa mengarahkan ibu-ibu bikin makanan, kalau sudah dibikin dijual kemana kan kasian, jadi di jual di Setigi pasti laku. Jajannya macem macem banyak keripik kue, dan ini kemudian membangkitkan UMKM. Ibu ibu jadi punya aktivitas positif tiap harinya. Kemudian juga untuk kebijakan di mana weekend ticket setigi udah include sama jajanan. Jadi yang hari biasa 15.000 di hari weekend 20.000, yang 5000nya karena untuk membeli jajanan UMKM. Jadi tiket wisata sudah sepaket dengan jajanan. Ini supaya juga semangat memproduksi. Jadi wisatawan juga membantu geliat UMKM disini.” (Hasil wawancara 7 Januari 2024)

Ada juga pernyataan pendukung oleh masyarakat setempat yang sebagai informan pendukung yaitu Bapak B (inisial) sebagai berikut:

“Dari saya sih ya membantu dalam mengkomodasi dan menjual tiket untuk Dapur Mbok Inggih di Setigi. Selain itu, kami juga membantu dalam hal perlindungan kemasan dari luar tidak diperbolehkan untuk dijual di Setigi. Ini tentunya ya semata-mata untuk meningkatkan ekonomi lokal juga berarti mencegah pihak luar selain mereka yang memiliki kontrak seperti Nestle, yang memberikan kami lemari es sebagai keuntungan. Dan untuk BUMDes melarang mereka jika mereka hanya berjualan tanpa memberikan kontribusi atau keuntungan untuk kami sebagai palaku usaha. Untuk penduduk setempat yang ingin berjualan jelas diperbolehkan ya karena kan mereka adalah bagian dari Sekapuk.” (Hasil wawancara 7 Januari 2024)





**Gambar 4.8 Produk UMKM Sekapuk yang Dijual pada Unit Wisata Setigi**

Sumber: Dokumentasi Lapangan diakses pada (29/12/2023)



**Gambar 4.9 Kegiatan Pengumpulan Produk UMKM di Kantor PKK**

Sumber: Dokumentasi Lapangan diakses pada (29/12/2023)

### 4.3 Pembahasan

Pada pembahasan ini akan diuraikan beberapa fenomena-fenomena yang telah ditemukan pada saat proses pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi, selanjutnya penulis akan menguraikan analisa data

atau pembahasan hasil yang didapatkan dari penelitian yang sesuai dengan rencana penelitian yang ada dalam proposal penelitian. Dalam hal ini untuk mengetahui, menganalisis dan mendeskripsikan *Adaptive Governance* Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Di Desa Sekapuk Kabupaten Gresik, maka selanjutnya peneliti menggunakan 4 (empat) sub-fokus *Adaptive Governance* yang sesuai dengan fokus penelitian ini berdasarkan teori Djalante et,al (2011) antara lain sebagai berikut:

#### **4.3.1 Institusi Polisentris dan Berlapis-lapis**

Pada penelitian yang di lakukan oleh Carlisle at all, (2019) bahwa badan pemerintahan formal bukanlah satu-satunya tempat di mana pusat pengambilan keputusan berada dalam sistem tata kelola polisentris. Kombinasi yang kompleks dari berbagai tingkat organisasi, termasuk sektor publik dan swasta, organisasi nirlaba, dan organisasi berbasis masyarakat dengan domain dan tanggung jawab fungsional yang tumpang tindih, diperlukan untuk tata kelola polisentris. Selain itu, berkaitan dengan Institusi polisentris dan berlapis-lapis dapat diartikan dengan lembaga polisentris yang sistem pemerintahan dimana otoritas pengambilan keputusan terdistribusikan diantara skala institusi yang beragam dan diantara aktor yang beragam. Keberagaman lembaga yang disebut polisentris ini memungkinkan adanya pengelolaan tentang masalah dan solusi tertentu yang akan ditangani pada skala tata kelola yang sesuai. Untuk mendukung polisentris dibutuhkan organisasi yang mandiri dan fleksibel (Djalante et,al 2011). Sejalan dengan pendapat menurut oleh Syarini, (2017) dalam Ramadhana & Airlangga, (2020) yaitu Keterlibatan para pemangku kepentingan di berbagai tingkat untuk menghasilkan solusi kolektif

untuk mengatasi masalah bencana lokal yang muncul dikenal sebagai lembaga polisentris dan multilayer. Para pemangku kepentingan berperilaku sesuai dengan peran dan tugas yang telah ditetapkan.

Berdasarkan temuan dilapangan melihat pada sistemnya BUMDes Desa Sekapuk dapat dikatakan sebagai bagian dari institusi yang polisentris dan berlapis-lapis karena pada sistem polisentris terdapat pola tata kelola multipihak, dimana pentingnya selain BUMDes pihak-pihak lain juga terlibat seperti Pokdarwis, perangkat Desa Sekapuk, ketua RT dan RW, serta jajaran Karangtaruna untuk mendefinisikan masalah dan mengembangkan masalah yang dapat mereka selesaikan bersama masyarakat. Proses ini tidak mudah untuk diterapkan dalam masyarakat, sebagai contoh sebuah ide yang disampaikan dalam sebuah program tentang pernyataan gagasan dari berbagai pihak dapat menimbulkan perasaan negatif, seperti kebingungan dan ketidakpercayaan terhadap pihak yang terlihat sangat ambisius dan tergesa-gesa dalam membangun desa sekapuk dengan *Adaptive Governance*. Desa Sekapuk bagaimanapun tidak menggunakan dana tanggung jawab sosial perusahaan *Corporate Social Responsibility (CSR)* dari perusahaan atau bantuan dari pemerintah daerah. Semua dana yang terkumpul dari masyarakat hanya digunakan untuk mengimplementasikan keinginan yang diharapkan dari hasil investasi masyarakat.

Masyarakat harus mendapatkan keuntungan dari keberhasilan pengembangan unit usaha yang diawasi oleh BUMDes. Lebih lanjut, Abdul Halim mengklarifikasi dalam situs resmi Dinas Komunikasi dan Informasi Pemerintah Provinsi Jawa Timur bahwa "GILA" yang merupakan singkatan dari Gagasan, Ide,

Langsung, dan Aksi adalah rahasia pengembangan Desa Sekapuk. Hal ini terlihat dari cara beliau membangun ikatan yang kuat dengan masyarakat dan mendorong perangkat desa untuk bekerja sama dalam menunjukkan kerja nyata. Semua upaya yang ditempuh Abdul Halim Kepala Desa Sekapuk dalam pengelolaan unit usaha juga mampu menunjukkan kapasitas individu dan kapasitas kepemimpinannya dalam menerapkan tata kelola kolaboratif. Keberhasilannya ditunjukkan dengan peran utama sebagai fasilitator dan pemberdayaan dalam membangun sinergi dalam pengelolaan setiap unit usaha. Pada konteks ini sangat mempengaruhi terjadinya *Adaptive Governance* dimana pengelolaan unit usaha ini, terdapat suatu perbedaan dengan tata kelola lembaga yang umum terjadi di mana umumnya adanya proses diskusi dan pengambilan keputusan secara kolektif kemudian memunculkan suatu bentuk pemecahan masalah secara kolektif (*kolektif problem solving*) yang bermuara pada suatu hasil keputusan yang telah dirumuskan serta disepakati oleh berbagai pihak yang ada (*kolektif decision making*). Berbeda dengan pola tersebut, adanya proses kolaborasi pada setiap unit usaha yang dijalankan BUMDes dan pihak terkait ini ternyata merupakan suatu bentuk inisiatif solusi yang diciptakan untuk mengatasi suatu problem yang kompleks yaitu desa tertinggal. Kemudian didukung juga oleh pendapat Mukhlis, (2016) dalam Fitriani et al, (2023) menjelaskan bahwa keterkaitan antara fitur utama tata kelola adaptif dapat membantu dalam pengembangan ketahanan desa dan perkotaan yang berkelanjutan, terutama terhadap bencana alam yang disebabkan oleh perubahan iklim.

### **4.3.2 Partisipasi dan Kolaborasi**

Fokus tentang Partisipasi dan Kolaborasi Djalante et,al (2011) merupakan pelibatan berbagai pihak dan kepentingan untuk mempermudah proses pembuatan kebijakan dalam menyelesaikan permasalahan. Partisipasi adalah ketika adanya perorangan atau sekelompok masyarakat didalam suatu kegiatan dalam bentuk pernyataan maupun kegiatan. Partisipasi tidak hanya diperlukan untuk menciptakan komitmen terhadap proses yang secara inheren tidak dapat diprediksi, tetapi juga penting untuk memobilisasi berbagai sumber pengetahuan yang dapat digunakan untuk mengurangi ketidakpastian.

Berdasarkan temuan dilapangan pada partisipasi dan kolaborasi, semenjak BUMDes diaktifkan lagi setelah lama tidak beroperasi kini dalam kolaborasi kerja sama saat ini adalah kepemimpinan Abdul Halim, Kepala Desa Sekapuk. Setiap tindakan yang dilakukan dimaksudkan untuk meningkatkan kesadaran masyarakat akan kebutuhan untuk mengatasi kesulitan dan menumbuhkan rasa kebersamaan di antara para wisatawan Setigi. Beberapa kebijakan dibuat salah satunya yaitu Taplus Invest, hal ini merupakan upaya untuk memperkuat keterlibatan masyarakat di Desa Sekapuk. Tentu saja, dibutuhkan modal yang tidak sedikit untuk pengembangan destinasi wisata Setigi. Untuk itu, Taplus Invest didirikan sebagai wadah bagi masyarakat Sekapuk untuk menabung dan berinvestasi, atau lebih tepatnya, menjadi warga yang terlibat dalam pengembangan wisata. Sebelum memilih untuk merancang rencana tabungan dengan komponen investasi bagi warganya, Abdul Halim memediasi pembicaraan antara karyawannya dan masyarakat Sekapuk

hingga tercapai kesepakatan agar masyarakat Sekapuk berinvestasi di bidang pariwisata, khususnya di wisata Setigi.

Banyaknya kerja sama yang baik dibangun antara *stakeholder* perangkat desa, dan pihak BUMDes terhadap unit-unit usaha yang dikelola, diantaranya yaitu Taplus Invest, kebersihan desa, pertambangan dan wisata. Bahkan pemerintah Desa Sekapuk memfasilitasi pelaksanaan kebijakan yang bertujuan untuk melindungi dan mengatur pariwisata desa. Peraturan Kepala Desa (Perkades) dan Peraturan Desa (Perdes) adalah dua jenis peraturan yang telah dikeluarkan oleh pemerintah Desa Sekapuk. Salah satu dari tujuh unit usaha yang membentuk BUMDesa Sekapuk adalah Unit Pariwisata, sesuai dengan Perdes No. 04/2018 tentang BUMDesa. Kesepakatan yang dituangkan dalam Perdes No. 06/2018 tentang Rencana Pembangunan Pariwisata Desa Sekapuk menjadi landasan bagi pelaksanaan pembangunan pariwisata di desa tersebut. Selain kedua Perdes tersebut, diterbitkan pula Rencana Induk Kawasan Wisata Setigi dan Peraturan Kepala Desa No. 05/2018 tentang Investasi Taplus untuk mendukung pelaksanaannya. Kepengurusan harian khusus untuk Unit Usaha Setigi dibentuk dari BUMDesa yang merupakan pelaksana pengelolaan ekonomi desa. Melalui sistem rekrutmen terbuka, pengurus harian khusus ini memfasilitasi keterlibatan warga Desa Sekapuk secara khusus sebagai tenaga kerja yang dibayar dalam pengelolaan harian. Secara keseluruhan adanya partisipasi oleh masyarakat dan kolaborasi antar pemangku kebijakan yaitu pemerintah desa dan BUMDes menunjukkan hal yang sangat positif dan mampu mendorong Desa Sekapuk menjadi desa yang maju dibandingkan desa-desa lain disekitarnya.

### **4.3.3 Organisasi Mandiri dan Berjejaring**

Organisasi yang mandiri dan berjejaring oleh Djalante et,al (2011), mengartikan bahwa sistem pemerintahan yang terorganisir secara mandiri dan biasanya bersifat informal, di mana beragam aktor disatukan di berbagai tingkat organisasi untuk fokus pada masalah bersama. Organisasi batas merupakan tempat bagi para penyelenggara dan pengambil keputusan untuk bertemu guna menciptakan arena batas yang dapat diterima dan dipertanggungjawabkan oleh semua pihak yang terlibat. Dalam konteks tata kelola BUMDes Desa Sekapuk idealnya dapat menjadi arena bagi semua pihak untuk menawarkan gagasan, ide, dan inovasi serta mampu menghasilkan keputusan secara bersama-sama. Dalam hal ini, pada konteks setiap unit usaha proses pemecahan masalah tidak hanya oleh BUMDes saja, tetapi secara bersama sudah mulai dibangun dengan adanya musyawarah jika terjadi permasalahan dan hal ini telah melembaga pada setiap stakeholder yang ada.

Fenomena tersebut didukung dengan beberapa temuan dilapangan seperti pada saat ini, pemerintah desa dan BUMDes melakukan diskusi bersama dengan semua pihak yang terlibat hingga akhirnya tercapai kesepakatan untuk mencari solusi, yaitu dengan membentuk Taplus Investasi. Bahkan untuk masalah-masalah sederhana sekalipun, pemecahan masalah bersama selalu diupayakan pada setiap unit usaha. Musyawarah justru dilakukan untuk memecahkan masalah yang kompleks dan membutuhkan banyak sudut pandang dan masukan dari berbagai sumber. Hal ini merupakan hasil dari kebersamaan dan asas kekeluargaan yang

didasarkan pada hubungan antar pemangku kepentingan dan dilembagakan sehingga menjadi ketentuan yang diikuti ketika ada masalah.

Peran BUMDes menjadi sangat penting dalam situasi ini dan dapat meningkatkan proses kolaboratif. Rasa saling ketergantungan antar pemangku kepentingan tidak dapat terwujud tanpa struktur manajemen ini karena mereka tidak merasa saling membutuhkan dan tidak dapat menyuarakan saran dan pendapat mereka, yang juga menghalangi pemangku kepentingan untuk berpartisipasi dalam pengelolaan unit usaha desa sekapuk. Sulit untuk mewujudkan rasa saling ketergantungan di antara para pemangku kepentingan tanpa adanya suara yang terakomodasi dengan baik. Seperti diadakanya diskusi tingkat desa secara rutin yang dilaksanakan di Balai Desa setiap tanggal 1 setiap bulannya. Diskusi ini sangat informatif bagi semua pihak yang terlibat di Desa Sekapuk. Pertemuan ini wajib dihadiri oleh perwakilan dari BUMDesa Sekapuk, perangkat Desa Sekapuk, ketua RT dan RW, serta jajaran Karangtaruna. Kehadiran dalam rapat-rapat ini wajib, dan pemerintah Desa Sekapuk akan memberi tahu secara resmi kepada mereka yang tidak hadir. Karena mereka telah memberikan wewenang kepada ketua RT masing-masing atas masalah yang dibahas di balai desa, masyarakat Desa Sekapuk tidak berpartisipasi aktif dalam diskusi. Di sisi lain, rekomendasi biasanya disampaikan secara informal melalui perwakilan pemimpin masing-masing komponen dalam kehidupan sehari-hari.

#### **4.3.4 Pembelajaran dan Inovasi**

Pembelajaran dan Inovasi Djalante et,al (2011) menekankan partisipasi sosial yang aktif dan integrasi dinamis antara manusia dan lingkungan untuk

membangun makna dan identitas. Salah satu istilah kunci yang dikembangkan untuk pembelajaran berkelanjutan adalah pembelajaran publik. Pembelajaran publik menyiratkan kemampuan untuk mempelajari konsekuensi tindakan seseorang kepada publik yang lebih luas, kadang-kadang disebut pembelajaran sosial, kelembagaan, atau organisasi. Ini adalah bentuk pembelajaran publik dalam organisasi formal, informal, atau didefinisikan secara longgar. Hal ini memiliki makna bahwa BUMDes harus memiliki kemampuan jaringan tata kelola, organisasi, dan aktor untuk belajar dari pengalaman dan inovasi untuk menyesuaikan behavior mereka. Tentunya melibatkan berbagai aktor yang bekerja sama untuk saling belajar dan mengembangkan strategi dan kebijakan baru. Fasilitasi atau mediasi proses-proses ini dapat membantu memastikan bahwa semua perspektif diperhitungkan.

Teori yang disampaikan oleh Djalante et,al (2011) mengenai pembelajaran dimana yang diterjadi dilapangan bahwa, bapak Abdul Halim selaku Kepala Desa dan juga para aktor BUMDes Desa Sekapuk sendiri mengambil dari sebuah pengalaman pada saat itu tidak ada unsur paksaan dalam kerjasama ini dan setiap masyarakat memiliki kebebasan untuk menolak bekerjasama. Dalam pengelolaan ini ada unit PAM yang sudah membarikan pelayanan yang baik kepada masyarakat desa sekapuk, dengan total untuk saat ini ada 806 saluran yang mengalir ke desa sekapuk. Sedangkan dalam unit usport untuk kedepanya sudah berpindah kebijakan yaitu ke pemerintah desa atau lebih tepatnya di kelola langsung oleh pihak karang taruna. Untuk sejauh ini usport sendiri mampu berkembang dengan baik dengan mendapatkan total ada 100 atlet yang sudah berpartisipasi. Kedepanya demi

mewujudkan tujuan utamanya adalah untuk memperluas dan pemeratakan ekonomi desa secara adil, maka bentuknya adalah melalui pembangunan infrastruktur yang nyata dan dapat dirasakan oleh seluruh warga. Adanya hal tersebut nanti bisa ditunjukkan dengan tidak memberikan perlakuan khusus atau pengecualian kepada masyarakat yang dikecualikan.

Inovasi BUMDes yang baru saja diaktifkan kembali ini telah berhasil menerapkan sejumlah inovasi, seperti memasukkan ide wisata halal. Jadi untuk Unit Wisata atau lebih dikenal Wisata Setigi melakukan upaya inovasi untuk menarik banyak pengunjung dari seluruh Indonesia, hal ini tidak terlepas dari fungsi promosi yang memanfaatkan media sosial secara konstan dan aktif. Destinasi Wisata Setigi telah menerima banyak penghargaan untuk proses inovasinya saat ini sebagai hasil dari berbagai upaya pengembangan ini. Selain itu, Setigi juga memiliki pusat kuliner dan toko oleh-oleh di mana pengunjung dapat membeli pernak-pernik. Pusat kuliner dan cinderamata ini dimiliki oleh UMKM dan PKK Desa Sekapuk, menurut pengelola Setigi. Hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan akan makanan di kawasan wisata juga telah dipertimbangkan dengan matang dan dapat menghasilkan peluang pendapatan dari toko oleh-oleh. Pokdarwis, Karang Taruna, dan PKK juga bertanggung jawab untuk menjalankan stan-stan makanan yang saat ini beroperasi. Untuk pengunjung dari negara lain, Setigi juga menawarkan pemandu wisata yang bisa berbahasa Inggris dengan baik. Pernyataan tersebut didukung juga oleh (Andini et al, 2023) bahwa sebuah pengalaman juga membantu membangun hubungan yang kuat antara anggota BUMDes dan

pemangku kepentingan lokal, yang merupakan elemen penting dalam kesuksesan BUMDes.

Selain itu, pengalaman juga membantu anggota BUMDes untuk meningkatkan pemahaman tentang manajemen risiko, strategi pengembangan, dan cara menjalankan usaha dengan lebih efisien. Sejalan dengan penemuan tersebut menurut (Djojo, 2013) mengatakan bahwa selain mempengaruhi kapasitas inovasi, kompetensi, pengalaman, dan pembelajaran inovasi seorang wirausahawan dapat mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi atau kesuksesan wirausaha. Jika penelitian empiris ingin dilakukan, kompetensi, pengalaman, dan pembelajaran inovasi dapat digunakan sebagai variabel independen. Sementara itu, kelangsungan hidup organisasi atau kesuksesan dalam berwirausaha dapat dipengaruhi oleh kemampuan berinovasi yang dipengaruhi oleh kompetensi, pengalaman, dan pembelajaran inovasi. Untuk itu, dapat digunakan sebagai variabel moderasi.